

## Formación de Líderes Escolares. Acercamiento a las Prácticas Situadas para la Creación de Modelos Compartidos

### School Leader's Development, an Approach to Practices for the Creation of Shared Development Schemes

Miguel Ángel Díaz Delgado

IISUE-UNAM, México

Se presenta una investigación en curso, que estudia a directores escolares en el complejo contexto de la gestión, cuyas orientaciones ha venido reduciendo al liderazgo a una serie de funciones específicas para responder a políticas educativas centralizadas, donde la agencialidad se reduce a la toma de decisiones coptadas por entramados burocráticos. En estos esquemas, el concepto de liderazgo educativo se relaciona con prácticas gerenciales o políticamente militantes, determinando a la dirección a la búsqueda de cualidades inspiracionales o iluminativas, que no responden a las necesidades de los entornos escolares. Se busca aportar conocimiento sobre las características situadas de los contextos rurales y urbanos en Jalisco, México para el desarrollo del liderazgo de los directores y cómo estos dos factores se relacionan con la gestión del Sistema Educativo, y las opciones de formación para la dirección. Es un estudio de casos comparado, con fundamentos etnometodológicos, cuyos informantes clave son los propios directores escolares.

**Descriptores:** Formación de directores, Liderazgo educativo, Directores rurales y urbanos.

This is an ongoing research of school Principals in the complex management context, whose guidelines reduce educational leadership concepts to specific functions that implicitly respond to centralized educational policies, thus, the School Principal's agency is reduced as well, to mere bureaucratic decision-making. Educational leadership concepts are reduced to managerial or partisan practices that commonly search for inspirational or enlightening leader qualities, ignoring the needs of school contexts. The study seeks to contribute to the knowledge of the characteristics of the rural and urban contexts School's Principals in Jalisco, México, analyzing how both, located contexts and training programs are related to the structure of the Educational System. It is a comparative case study, with ethnomethodology basis. Key informants are school Principals themselves.

**Keywords:** Principals training programs, Educational leadership, Rural and urban principals.

*Proyecto de investigación del Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de México, a través las Cátedras del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para jóvenes investigadores*

## Introducción

La preferencia del Sistema Educativo Mexicano por modelos de dirección centralistas o piramidales que delegan el liderazgo a figuras de autoridad y alta administración se retroalimenta con programas para directores escolares basados en perspectivas de control y supervisión.

Esta investigación en curso dimensiona al liderazgo de directores escolares situado en contextos complejos, cuyos aprendizajes se ligan a programas formativos que buscan homogeneizar la práctica y reducen el concepto de liderazgo educativo a meras cualidades inspiracionales o iluminativas, apoyando a la estructura educativa en la búsqueda de “perfiles deseables”, que no necesariamente responden a las necesidades de los entornos escolares situados. Se pretende aportar al conocimiento sobre el liderazgo de directores en escuelas rurales y urbanas, relacionando sus perspectivas con las opciones formativas y el contexto de la gestión del Sistema Educativo.

***La formación en liderazgo educativo en México, entre el gerencialismo y la militancia, un acercamiento al problema***

Desde su nacimiento el Sistema Educativo Mexicano dotó a la dirección de instrumentos normativos para el “mantenimiento del orden” escolar, siguiendo modelos racionales de la dirección (Kepner y Tregoe, 1970) y pretendiendo el equilibrio entre las demandas sociales y la distribución de los bienes del Estado a través de lo educativo. La principal fuente de aprendizaje sobre la dirección era la experiencia, a la cual se incluyeron figuras administrativas que fungían como tutores de la dirección.

Adicionalmente, la administración educativa se relacionaba íntimamente con un sindicalismo articulado a la estructura. Mientras las tareas de administración se delegaban a la dirección, la visión del liderazgo se relacionaba con una militancia sindical inspiradora. El equilibrio de fuerzas dentro del Sistema Educativo se mantenía ya que tanto a la administración como al sindicato se les reconocía como autoridad educativa, acentuando la centralidad de las decisiones fuera de las escuelas, pero la racionalidad en su interior, desde la dirección.

Los años noventa trajeron un quiebre conceptual. Las teorías de la administración clásicas cedieron a tendencias pedagógicas y organizacionales, que empujaban conceptos sistémicos, para el análisis organizacional educativo en prismas (Santos, 1997), incluyendo a más actores a la toma de decisiones.

El enfoque sobre la autoridad cedía también hacia la figura del gestor; director de la planificación (...) de los procesos (Kotter, 1997) en la comunidad educativa. En Jalisco, las actividades de gestión de la dirección escolar se relacionarían con la participación en programas de apoyo, la manutención semi-autónoma de los planteles escolares y la rendición de cuentas. Las opciones de formación se diversificaron generando mezclas integradoras (Sander, 1996) que evadían o que tenuemente se acercaban a relaciones de análisis situado. A esta manera de capacitar para la dirección a través de la gestión Nava y Valencia (2012) lo llamaron la gestión barroca.

La Reforma Educativa del 2014 en México conservó las perspectivas barrocas de la gestión pero otorgó la referencia sobre la eficacia a los resultados en exámenes estandarizados. Nuevos actores se sumaron a la capacitación directiva sin resolver el híbrido de perspectivas de la gestión, de la administración y ahora del liderazgo, pero mucho menos atendiendo a los contextos en que la dirección escolar se desarrolla.

En los últimos diez años, los directores escolares del Estado de Jalisco se han enrolado en programas formativos que reducen el concepto de liderazgo a la militancia inspiradora o a la gerencia iluminativa y no así, en la relación con contextos educativos situados.

## Método

### *Estudio de casos comparativo*

Para abordar este estudio, se emplea una metodología de cohorte cualitativo con elementos cuantitativos; un estudio de casos, ligado a uno comparativo.

En este texto se da cuenta de la primera fase, la exploración de posibilidades y estudio de campo, con una inmersión en los contextos de los informantes clave, con fundamentos de etnometodología del acercamiento al mundo social a través de actividades prácticas de la vida cotidiana (Garfinkel, 1984) y de Bruce L. Berg donde el método se envuelve en un proceso de compartición de observación sistemática y el desarrollo de procesos conversacionales (2007).

En la segunda fase, que ya se perfila, se proyecta un acercamiento crítico a los entornos escolares y sus entendimientos en relación al contexto de la gestión (formación, estructura del subsistema educativo, paradigma de gestión) entendiendo que existe una mediación ambivalente entre las dimensiones institucional e individual (Sander, 1996).

## Resultados

Este estudio en representa un acercamiento primigenio donde se han podido caracterizar las diferencias contextuales no sólo entre las escuelas rurales y urbanas, sino que se han subdividido tanto las características contextuales como escolares según su organización, independientemente del contexto escolar en que se encuentran.

Se encontraron clasificaciones escolares por su organización: a) escuelas de tiempo completo b) escuelas de doble turno, c) escuelas de triple turno, d) escuelas de un solo turno, e) escuelas de horario compactado y telesecundarias. En cuanto al personal que integra la escuela: a) de organización completa, b) de organización completa con falta de personal, c) tridocente, d) bidocente y e) unidocente. Cada tipología en la organización de las escuelas tiene implicaciones y responsabilidades distintas para los directores escolares.

En cuanto al tipo de contexto, la subdivisión inicial reconocía dos contextos diferenciados: rural y urbano; sin embargo, el acercamiento a ellos permitió más sub- clasificaciones: a) rural remoto, b) rural indígena, c) rural accesible, d) rural industrializado, e) cabecera municipal o semiurbano, e) urbano marginal o suburbano, f) urbano desarrollado y g) urbano con población indígena migrante. El tipo de contexto y su relación con la organización se mezclan formando una serie de variables que complejizan al liderazgo de los directores. Opuesto a ello, el Sistema Educativo y la formación sigue buscando abordajes homogéneos y que con ellos se contribuya a los mismos objetivos curriculares y organizacionales, independientemente del contexto en el que se encuentran; dejando en desventaja permanentemente a quienes dirigen escuelas económicamente desfavorecidas o con accesos tecnológicos o culturales inequitativos.

## Discusión y conclusiones

La revisión del estado del arte sobre la dirección y el liderazgo educativo concluye que la agencialidad, elemento central en el liderazgo de los directores, está predeterminada por la política educativa vigente y por los contextos en los que desarrollan su labor; sin embargo, particularmente en esta etapa de acercamiento a los contextos de los directores escolares en Jalisco, se ha evidenciado que las decisiones de estratos burocráticos superiores y adyacentes,

los perfiles sobre el liderazgo directivo impulsados por los programas formativos, la competencia por alumnado con escuelas privadas, la imagen institucional difundida por los medios de comunicación y el impacto social de las instituciones del Sistema Educativo, estresan de manera significativa al liderazgo que ejercen los directores escolares.

Proponer que exista una formación en liderazgo para los directores escolares de acuerdo al tipo de escuela o contexto social al que pertenecen implicaría una diversificación superflua, sin embargo las propuestas formativas pueden superar la homogeneización de prácticas pluralizando teorías, métodos y perspectivas, que doten de herramientas de dialógicas para el tipo de gestión educativa que requieren sus contextos y los alcances de la *agencialidad* de los directores en tanto el currículum y el desarrollo comunitario, pero sobre todo la posibilidad de incluir estrategias de aprendizaje mutuo entre directores en contextos situados. Esta investigación en marcha en los próximos dos años buscará aportar replanteamientos para la formación directiva en liderazgo educativo.

## Referencias

- Berg, B. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. Long Beach, CA: Pearson.
- Garfinkel, H. (1984). *Studies in ethnomethodologie*. Oxford: Polity Press.
- Kepner, C. y Tregoe B. (1970). *El directivo racional: Enfoque sistemático a la resolución de problemas y a la toma de decisiones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Nava, J. y Valencia, A. (2012). *Evaluación de la gestión de directivos escolares capacitados en el modelo por competencias: actores, voces y escenarios*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Kotter, J. (1997). *Leading change, why transformation efforts fail*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Santos, M. (1997). *A la luz del prisma, para comprender las organizaciones educativas*. Madrid: Aljibe.
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Troquel.